



**CeNTER**

Redes e Comunidades para  
a Inovação Territorial

# Quadro de Referência para estratégias de mediação digital

Ref. Deliverable D3.1

<b>Referência do Projeto</b>	CENTRO-01-0145-FEDER-000002
<b>Data de início</b>	01/04/2017
<b>Duração</b>	36 meses
<b>Entrega n.º</b>	D3.1
<b>Workpackage</b>	3
<b>Nível de disseminação*</b>	PU
<b>Versão</b>	1
<b>Data</b>	31/07/2019
<b>Autor(es)</b>	Fernando Ramos (coord.), Oksana Tymoshchuk, Maria Antunes; Paula Silva; Luís Pedro; Ana Margarida Almeida; Daniel Carvalho
<b>Email</b>	fernando.ramos@ua.pt (coord.)

\*Níveis de disseminação: PU= Público; CO= Confidencial

Este documento foi elaborado no âmbito do Programa Integrado de IC&DT "CeNTER – Redes e Comunidades para a Inovação Territorial" (CENTRO-01-0145-FEDER-000002), financiado pelo Programa Operacional Regional do Centro (CENTRO 2020), PT2020.

Promotor:



Cofinanciado por:



CENTRO-01-0145-FEDER-000002

## Histórico de Edições

Versão	Data	Descrição e comentários	Autor(es)
1.	31.07.2019	Primeira versão	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7

## Contribuições

- Investigador 1. Oksana Tymoshchuk
- Investigador 2. Paula Alexandra Silva
- Investigador 3. Ana Margarida Almeida
- Investigador 4. Maria João Antunes
- Investigador 5. Luís Pedro
- Investigador 6. Fernando Ramos
- Investigador 7. Daniel Carvalho

# Índice

Histórico de Edições .....	2
Contribuições .....	2
Índice .....	3
1. Introdução .....	4
1.1 Região Centro de Portugal .....	4
1.2 Papel das comunidades no processo de inovação de base territorial .....	11
1.3 Papel dos média digitais nos processos de Inovação de base territorial .....	12
2. Procedimentos metodológicos e apresentação dos principais dados recolhidos .....	14
2.1. Revisão sistemática e revisão narrativa de literatura .....	15
2.2. Mapeamento de iniciativas inovadoras da Região Centro de Portugal .....	16
2.3. Benchmarking de redes sociais, aplicações e sítios web .....	16
2.4. Entrevistas aos líderes de comunidades/entidades locais .....	17
2.5. Grupos focais .....	18
3. Discussão dos resultados .....	18
3.1 Caracterização das iniciativas de base comunitária .....	19
3.2 Proposta de um Quadro de Referência para estratégias de mediação digital .....	21
4. Conclusão .....	23
Referências .....	23
Anexos .....	27

# 1. Introdução

No presente Relatório Científico apresenta-se uma reflexão e análise sobre os processos que podem promover a inovação de base territorial, dando especial ênfase às estratégias de redes e de mediação digital que podem facilitar esses processos.

Este estudo enquadra-se num trabalho de investigação mais abrangente, desenvolvido no âmbito do programa CeNTER - Redes e Comunidades para a Inovação Territorial<sup>1</sup>, que visa aprofundar o conhecimento acerca das condições que influenciam as dinâmicas de inovação de base territorial, promovidas pelas comunidades, tendo por alvo as áreas do Turismo e da Saúde e Bem-estar. Trata-se de um projeto de investigação interdisciplinar, em curso, que teve início em maio de 2017 e está sediado na Universidade de Aveiro.

Uma das dimensões do estudo é relativa ao papel das redes e da mediação digitais na promoção de cenários efetivos de inovação territorial, nas áreas do Turismo e da Saúde e bem-estar. Esta dimensão do estudo tem como principais objetivos:

- Investigar o papel das redes e das estratégias de mediação na inovação territorial, dos pontos de vista conceptual, social e tecnológico;
- Construir conhecimento acerca do papel das redes e da mediação na promoção de cenários efetivos de inovação territorial, nas áreas do Turismo e da Saúde e bem-estar;
- Propor um quadro de referência analítico definidor de estratégias de estabelecimento/reforço de redes e de comunicação/mediação para a inovação territorial na Região Centro, tendo em conta o estado da arte nacional/internacional.
- Validar o quadro de referência através da prototipagem e validação de uma plataforma de mediação piloto para a inovação territorial.

Com vista à criação de um quadro de referência de suporte à conceção de uma plataforma digital para a inovação de base territorial, este trabalho desenvolveu-se em várias etapas complementares: uma revisão sistemática e uma revisão narrativa de literatura; um mapeamento das iniciativas inovadoras da Região Centro; um *benchmarking* de sítios web e de redes sociais; entrevistas aos líderes de quatro iniciativas, bem como a dois grupos focais em que participaram representantes de iniciativas que se destacam pelo seu dinamismo na Região Centro.

O quadro de referência desenvolvido assume uma estrutura modular organizada com base nos agentes de desenvolvimento local (cidadãos, comunidades, entidades normativas e redes) e em iniciativas que promovem a inovação, através da realização de atividades concretas, interligadas por dinâmicas de mediação (partilha de informação, comunicação e hipermediação).

Este relatório tem como objetivo apresentar o resultado deste trabalho de investigação, com foco no racional metodológico adotado, na caracterização da estrutura do quadro de referência e na discussão da semântica, e das principais relações entre os respetivos elementos estruturais. Será dada ênfase especial à discussão da função de mediação, particularmente no que respeita ao papel que os média digitais podem assumir enquanto instrumentos de criação de dinâmicas de mediação, envolvendo os agentes dos processos de inovação de base territorial.

## 1.1 Região Centro de Portugal

A Região Centro de Portugal abrange uma área de 28.199 km<sup>2</sup> (sendo a segunda maior de Portugal) e incorpora 100 municípios. Esta Região possui uma população de 2.327.755 habitantes, de acordo com os dados recolhidos nos Censos de 2011. A distribuição da população no território não é homogénea, de modo

<sup>1</sup> Programa Integrado de IC&DT “CeNTER – Redes e Comunidades para a Inovação Territorial” (CENTRO-01-0145-FEDER-000002), financiado pelo Programa Operacional Regional do Centro (CENTRO 2020), PT2020.

que existem territórios pouco povoados no interior que contrastam com grandes aglomerados populacionais, principalmente, nos municípios localizados no litoral, como podemos observar na Figura 1.

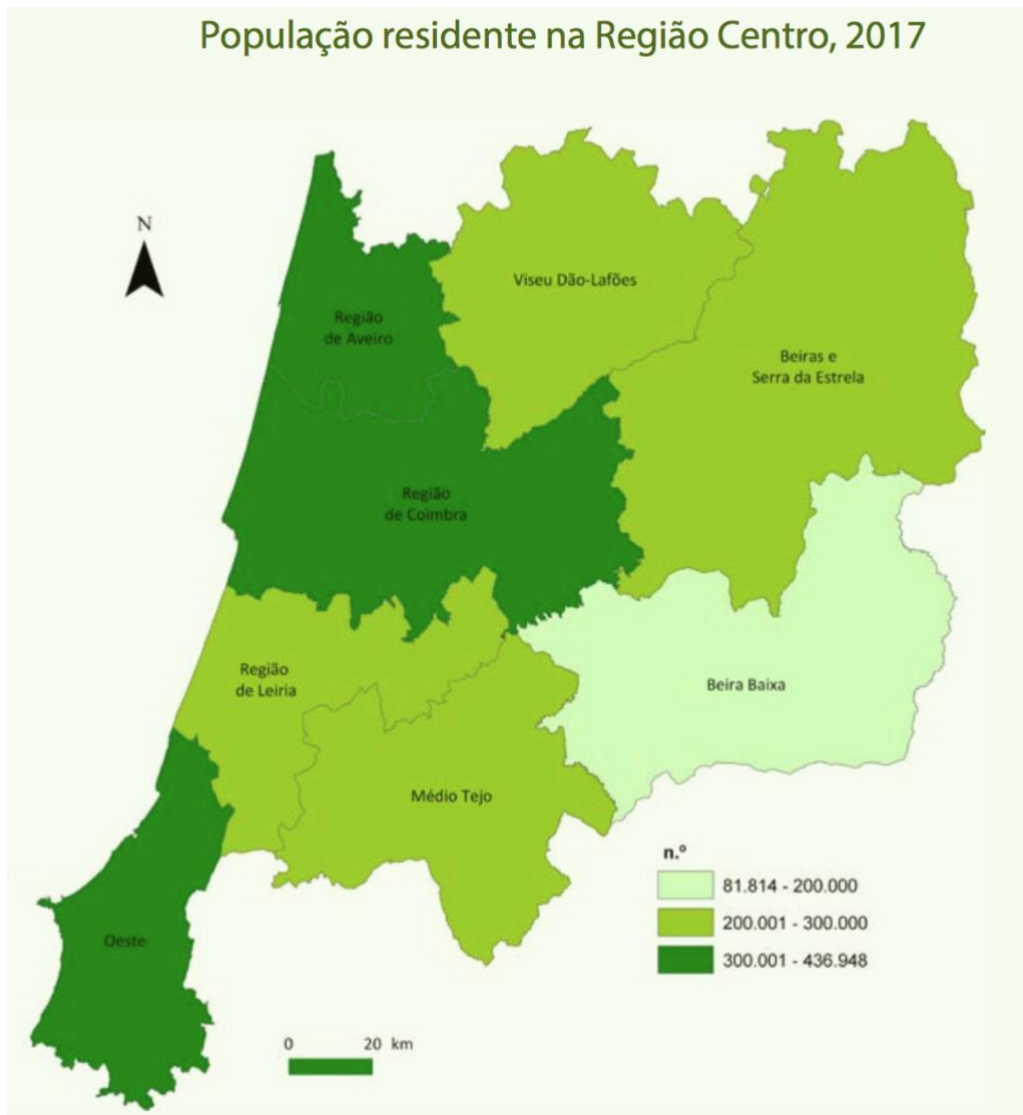


Figura 1. Densidade Populacional (CCDRC, 2019).

As zonas do interior apresentam, também, fragilidades sócio-demográficas relacionadas com a tendência de diminuição da população mais jovem, apresentando uma quebra de mais de 318 mil indivíduos, entre 1960 e 2011. Em contrapartida, verifica-se um aumento da população idosa, no mesmo período, em mais de 220 mil indivíduos, o que tem um significado muito positivo, porque demonstra uma maior longevidade dos indivíduos. Constata-se ainda que, no período entre 1991 e 2015, o saldo natural permaneceu sempre negativo, o que significa que os ganhos da natalidade não conseguiram compensar as perdas da mortalidade (Gomes, 2015). Vários estudos evidenciam, ainda, que as comunidades rurais estão cada vez mais despovoadas e mais isoladas socialmente, na medida em que os jovens se deslocam para áreas urbanas à procura de melhores oportunidades de formação e emprego (Etuk, 2013; Reis, 2012).

A Região Centro de Portugal caracteriza-se, também, pela diversidade geográfica e biogeofísica, o que permite o desenvolvimento de um mosaico de atividades, umas relacionadas com os recursos naturais, como a

agricultura, a pesca e a indústria florestal, outras menos dependentes desses recursos endógenos, como a indústria automóvel, a indústria metal-mecânica e a construção naval.

Na última década multiplicam-se iniciativas na área do Turismo e da Saúde e Bem-estar, valorizando uma combinação única entre o património histórico e a paisagem desta região (Ribeiro, 2016). Uma grande maioria destas iniciativas estão concentradas na zona litoral e focadas maioritariamente no “turismo de sol e mar que, por sua vez, é um forte indutor da sazonalidade” (Ramos, Diéguez & Costa 2014, p.199).

“A Estratégia para o Turismo 2027” do Turismo de Portugal (2017) constata que o turismo atingiu números recorde em Portugal em 2016. O mesmo relatório apresenta dados estatísticos que evidenciam que uma grande maioria dos turistas não visitam as zonas do interior. Como se pode observar na Figura 2, das dormidas do país (continente) 90,3% concentram-se no litoral, apresentando uma tendência acentuada nos últimos 10 anos.

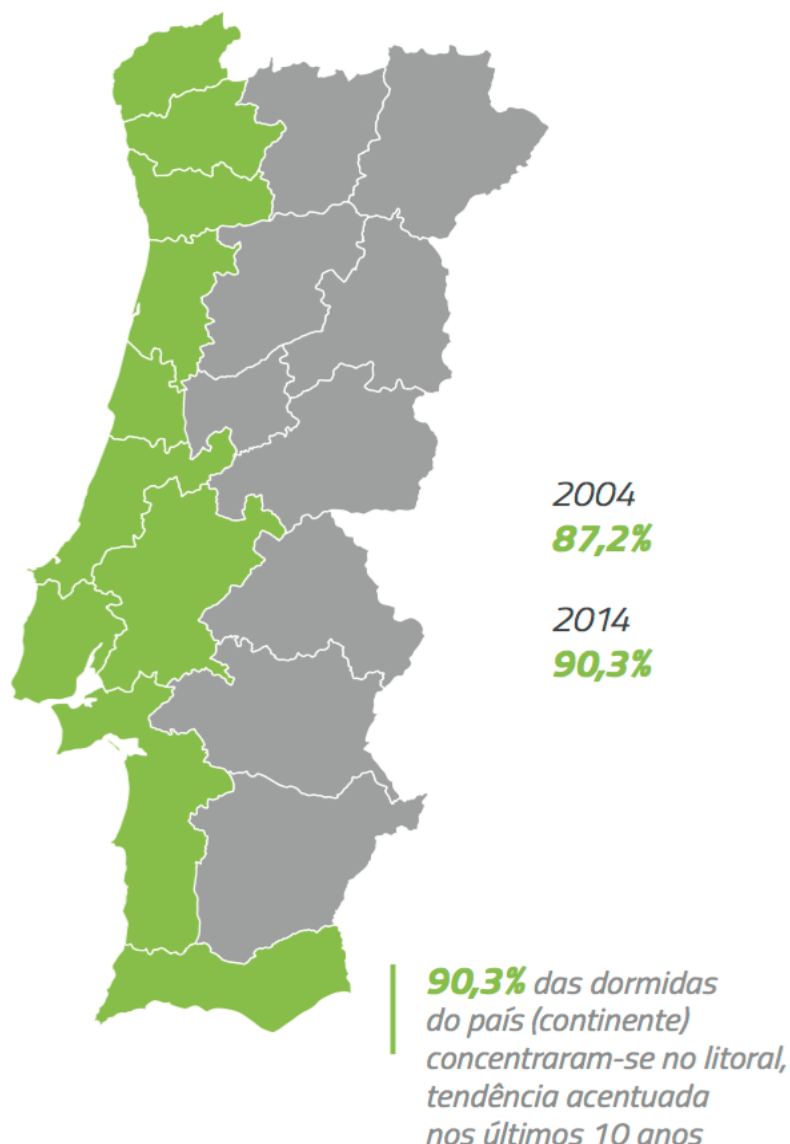


Figura 2. Taxas de ocupação em estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos e apartamentos turísticos (Turismo de Portugal, 2017)

Neste sentido, uma aposta numa diversificação de produtos e serviços aliada à identificação e promoção de iniciativas de turismo rural poderá representar uma vantagem competitiva para o turismo da região (Turismo de Portugal, 2017; Ramos *et al.*, 2014).

Em tempos de crescente competição global, o uso de tecnologias digitais emergentes torna-se cada vez mais importante para o desenvolvimento de uma região, uma vez que podem ser particularmente úteis para ajudar a recriar uma "proximidade virtual" entre os vários participantes do processo de inovação (Tymoshchuk *et al.* 2019b). Neste contexto, considera-se que a conectividade e a inclusão digital são essenciais para garantir a resiliência e a competitividade das regiões rurais.

No âmbito deste estudo considerou-se necessário realizar também uma breve caracterização da Região Centro relativamente às infraestruturas técnicas disponíveis e à acessibilidade a tecnologias, como fatores importantes que facilitem a inovação social e territorial.

De acordo com o último Relatório da ANACOM (2019), no final de 2018 o número de clientes residenciais que dispunham de serviços de alta velocidade em local fixo ascendia a cerca de 2,5 milhões, mais 10,9% do que o registado no ano anterior. Contudo, a Região Centro apresenta valores abaixo da média do país, como se pode observar na Figura 3.

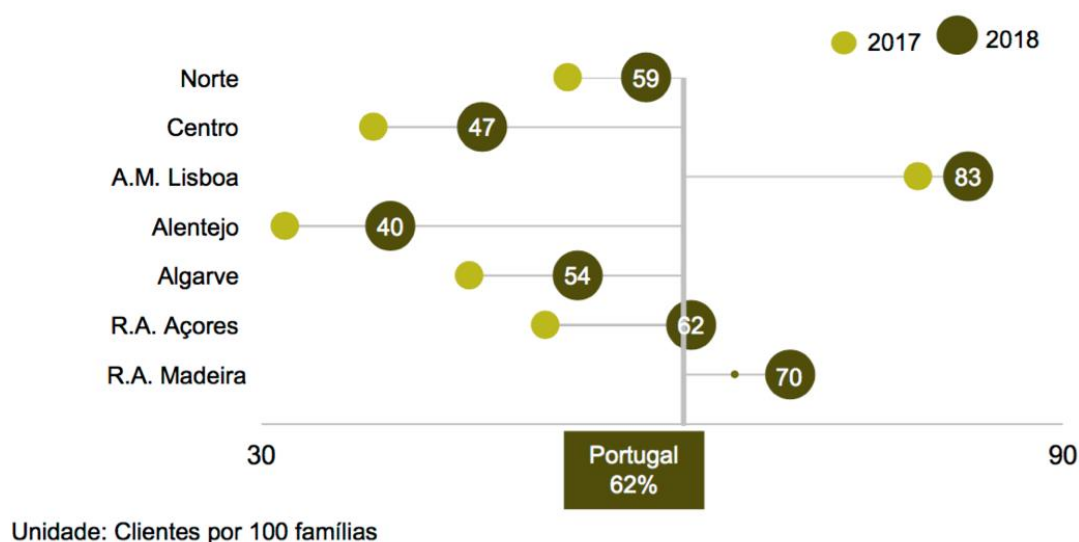
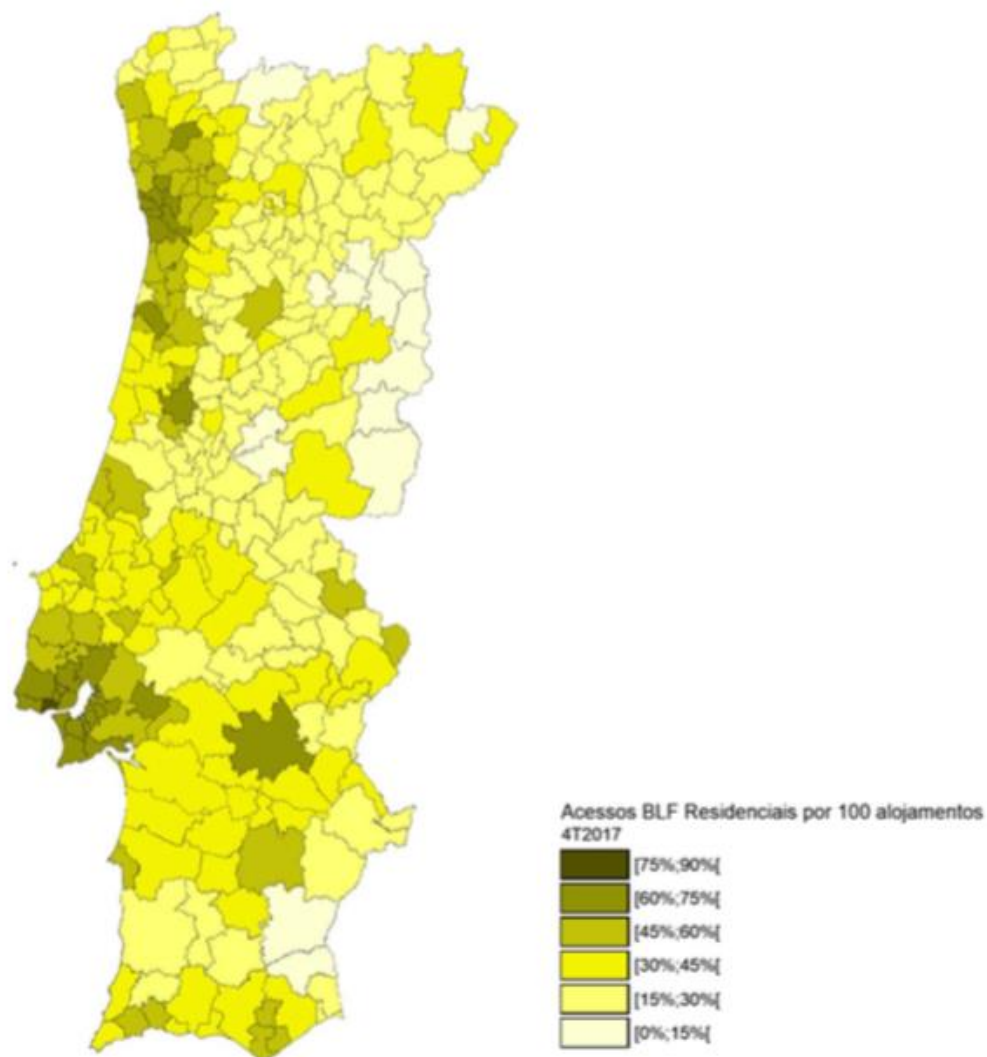


Figura 3. Acesso aos serviços de alta velocidade (ANACOM, 2019)

Como constata o Relatório “O sector das comunicações” da ANACOM (2017), no segmento residencial os dados disponíveis revelam a existência de assimetrias regionais, no que diz respeito à penetração da internet nas zonas do interior da Região Centro, como pode ser observado na Figura 4.



Fonte: ANACOM

Figura 4. Distribuição geográfica da penetração de acessos residenciais à internet em banda larga, Portugal Continental (ANACOM, 2017)

Os dados referidos comprovam resultados de diversos estudos (Brown & Nylander, 2009; Marré & Weber, 2010) que constataam que as infraestruturas e aplicações de telecomunicações digitais ainda não estão disponíveis em muitas áreas rurais, que continuam a estar “não servidas ou não atendidas”, sendo, portanto, desfavorecidas. Esta exclusão digital restringe a capacidade de crescimento económico, social e cultural das comunidades locais, levantando várias questões sobre a viabilidade económica e a sustentabilidade, a longo prazo, das comunidades rurais, bem como da resiliência dos seus habitantes.

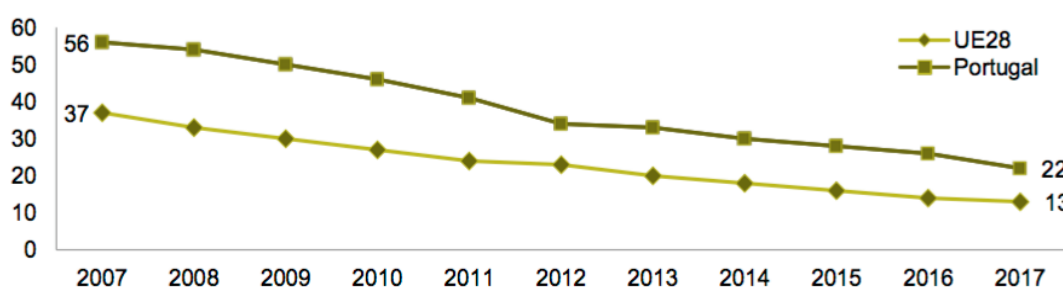
Vários autores mencionam que a utilização efetiva das tecnologias digitais, por uma comunidade, depende também de um bom nível de competências digitais dos utilizadores e da prontidão tecnológica dos seus membros para abraçar e usar tecnologias de modo a atingirem os seus objetivos (Lucas & Moreira, 2016; Parasuraman & Colby, 2015). Como se pode observar na Tabela 1, fatores como, escalão etário, nível de escolaridade e condição perante o trabalho têm grande influência na utilização da internet.



Tabela 1. Percentagem de indivíduos com idade entre 16 e 74 anos que utilizaram internet nos últimos 3 meses, Portugal e UE28 (ANACOM, 2017)

	UE28	Portugal	Ranking PT na UE28	Desvio face UE28 (p.p.)	Var. PT 2016/17 (p.p.)
<b>Nível de escolaridade</b>					
Até ao 3.º ciclo	64	56	19.º	-8	+5
Ensino secundário	86	96	5.º	+10	0
Ensino superior	97	99	4.º	+2	+1
<b>Condição perante o trabalho</b>					
Empregado	93	85	24.º	-8	+3
Desempregado	80	69	23.º	-11	+1
Estudante	98	99	14.º	+1	-1
Reformado e outros inativos	60	36	25.º	-24	1

Verifica-se um nível baixo de utilização de serviços de internet entre indivíduos com um nível de escolaridade até ao 3.º ciclo e entre a população reformada. É importante também referir que, segundo os dados da Comissão Europeia, em Portugal, a percentagem de indivíduos que nunca utilizaram internet, tem vindo a diminuir, atingindo 22% em 2017, conforme se pode verificar na Figura 5.



Unidade: %

Fonte: Eurostat, *European ICT survey: Information and Communication Technologies in households and by individuals* (2007 a 2017); Recolha efetuada no primeiro trimestre do ano

Base: Indivíduos entre os 16 e os 74 anos.

Figura 5. Percentagem de indivíduos que nunca utilizaram a internet (ANACOM, 2017)

Uma grande parte dos indivíduos que nunca utilizou a internet reside em áreas menos povoadas; 35% destes indivíduos habita em localidades com menos de 100 habitantes. Para além da questão geográfica, a não utilização de serviços de internet em Portugal está ainda associada à faixa etária, ao nível de escolaridade e à condição perante o trabalho. A proporção dos residentes em Portugal com menor nível de escolaridade ou em situação de reforma que nunca utilizaram a internet mostrou-se elevada (43% e 59%, respetivamente) e superior aos valores registados na UE. Existe também uma maior evidência de os indivíduos de idades mais avançadas nunca terem utilizado a Internet.

O mesmo relatório refere ainda que “a maioria dos potenciais clientes residenciais dos serviços de comunicações eletrónicas, não tenciona vir a aderir a estes serviços nos próximos tempos. É praticamente nula a intenção de adesão ao serviço de acesso à internet por parte dos indivíduos que não dispõem do serviço” (ANACOM, 2017, p. 238).

Considera-se importante realizar uma breve caracterização dos motivos mais referidos pelos agregados familiares para não terem acesso à internet em Portugal, apresentados na Tabela 2.

Tabela 2. Motivos de não utilização do serviço de acesso à internet, 2017, Portugal e UE28 (ANACOM, 2017)

	UE28	Portugal	Ranking	Desvio face à UE28 (p.p.)	Var. Portugal 2016/17 (p.p.)
Não sabe utilizar / não percebe	43	73	1.º	+30	+4
Não necessita / não tem interesse	46	46	21.º	0	+1
Custos de equipamento elevados	25	35	5.º	+10	-4
Custos de acesso elevados	23	33	5.º	+10	-5
Por questões de privacidade e segurança	9	17	6.º	+8	0
Pode aceder em outros sítios	12	9	17.º	-3	-2
Não tem banda larga na sua zona residencial	4	4	8.º	0	-1
Outros motivos	12	5	22.º	-7	+1

Unidades: %, p.p.

Fonte: Eurostat, *European ICT survey: Information and Communication Technologies in households and by individuals* (2017)

**Base:** Agregados familiares sem acesso à Internet

**Nota:** Questão de escolha múltipla

Segundo o inquérito da Comissão Europeia *Information and Communication Technologies in households and by individuals* (2017), o motivo mais referido pelos agregados familiares para não terem acesso à internet, em Portugal, relaciona-se com questões de literacia digital (73%) e de falta de interesse/necessidade (46%). Importa referir que Portugal ocupa o primeiro lugar do *ranking* europeu neste fator. Motivos como “custos de equipamento elevados” (35%) e “custos de acesso elevados” (33%) também foram mencionados com frequência, ocupando Portugal o quinto lugar do *ranking* europeu nestes fatores concretos.

Neste contexto, fornecer apenas a tecnologia e a conectividade não é suficiente para promover a inclusão digital. A adoção e uso real são os próximos passos que precisam de ser dados para que a conectividade digital tenha impacto (Hage *et al.*, 2013). Para conseguir isso é necessário promover ações de formação sobre tecnologias digitais, que se encaixem nas atividades quotidianas das comunidades locais e possibilitem que as pessoas lidem com a rápida mudança digital.

Portanto, é necessário que o desenvolvimento político acompanhe o desenvolvimento tecnológico, para que a falta de conectividade digital, equipamentos tecnológicos e competências digitais não restrinja a capacidade de as comunidades rurais crescerem económica, social e culturalmente (Roberts, Beel, Philip & Townsend, 2017).

Em síntese podemos referir que, as dinâmicas demográficas registadas nas últimas décadas em Portugal revelam que dois terços do território nacional estão ameaçados de despovoamento e do conseqüente declínio das atividades económicas. Nesta situação, as comunidades rurais sofrem desvantagens sociais devido a problemas de distância e afastamento. As tecnologias digitais podem beneficiar estas comunidades, ligando pessoas, empresas e serviços. No entanto, paradoxalmente, o isolamento rural é amplificado pelo cenário tecnológico. As comunidades rurais enfrentam problemas tanto em termos de tecnologias de acesso à banda larga e de equipamentos, como da disposição ou da capacidade dos residentes em adotá-las.

Para contrariar as dinâmicas regressivas nestes territórios é necessário que sejam implementadas estratégias que visem a mobilização do “potencial endógeno”, a promoção da capacidade de iniciativa e de empreendimento e o incentivo à criatividade e à inovação nas comunidades locais (Etuk, 2013; Henriques, 2013; Ferreira, 2016).

## 1.2 Papel das comunidades no processo de inovação de base territorial

A participação das comunidades locais é um dos fatores-chave no processo de desenvolvimento de um território, uma vez que pode permitir desenvolver estratégias e soluções mais adequadas para eliminar barreiras colocadas ao seu crescimento. No âmbito deste projeto, define-se a inovação de base territorial como um processo de interação entre agentes, que criam valor económico e/ou social a partir de recursos territorializados. Portanto, a inovação de base territorial pressupõe o desenvolvimento de um conjunto de processos e metodologias, que permitam melhorar a qualidade de vida das comunidades locais e reduzir as desigualdades entre elas, contribuindo para a sustentabilidade da comunidade e para a coesão do país (Farfus & Rocha, 2007). Saliente-se que o fortalecimento da identidade da comunidade permite que os locais desenvolvam laços mais fortes com sua cultura e herança (Simpson, 2008).

Uma nova perceção sobre a participação da comunidade no desenvolvimento do território visa fornecer aos cidadãos direitos reais de envolvimento, definindo-os como criadores e modeladores, com o direito de participação na tomada de decisões da vida social, económica, cultural e política (Malek & Costa, 2014). Como salientam Timothy e Tosun (2003), a comunidade local tem mais probabilidade de saber “o que vai, ou não funcionar” dentro das suas condições locais, podendo deste modo acrescentar um valor potencial ao processo de democratização da participação, aumentando a consciencialização, a preocupação e o interesse em questões locais e regionais.

Do ponto de vista das atividades de inovação existem muitas definições teóricas que caracterizam a comunidade como “um espaço simbólico que enquadra o sentimento de pertença das pessoas” (Kurantowicz, 2008, p 55) ou como “uma relação social, na medida em que a orientação da ação social, se baseia num sentido de solidariedade, traduzido no resultado de ligações emocionais ou tradicionais dos seus participantes” (Weber, 1987, p. 77). Para Wenger, McDermott e Snyder (2002) uma comunidade implica que um grupo de pessoas partilhe interesses, preocupações e motivações sobre um determinado assunto, interagindo de uma forma ativa, para aprofundar o conhecimento nessa mesma área. Dias (2008) acrescenta que uma comunidade se constitui como um espaço de partilha de objetivos, valores e normas, dotado de história de intencionalidade social, de identidade e de emoções.

A existência de vários pontos de vista sobre o conceito de comunidade comprova que estamos perante um fenómeno muito complexo. Para trazer alguma clareza a esta questão, tendo como base os conceitos de comunidade existentes definimos, neste estudo, comunidade como um grupo de pessoas que partilham afinidades e que, voluntariamente, desenvolvem ações conjuntas, em ambiente físico e/ou digital/virtual, no contexto de um território e que produzem, ressignificam e partilham informação relevante para o desenvolvimento desse território.

Neste sentido, o termo “iniciativa de base comunitária” não pretende descrever uma estrutura institucional específica (Seyfang & Smith, 2007), mas sim a organização de ações em que entidades, comunidades e indivíduos são motivados a cooperar uns com os outros na procura de soluções mutuamente benéficas. Deste modo, o envolvimento das iniciativas de base comunitária no desenvolvimento do território pode fornecer às comunidades locais oportunidades reais de participação na tomada de decisões da vida social, económica, cultural e política da sua região (Malek & Costa, 2014).

Saliente-se que o desenvolvimento de uma iniciativa de base comunitária é um processo demorado e evolutivo que atravessa quatro etapas sucessivas: i) geração da ideia; ii) experiência da ideia num ambiente real; iii) germinação - um momento que consiste na construção das parcerias, na mobilização dos recursos, na definição dos caminhos e na seleção dos elementos cruciais para a iniciativa; iv) e desenvolvimento, no qual todas as possibilidades e implicações da ideia inicial ganham forma e visibilidade (Mulgan, 2009).

De acordo com Morgan (1997) o desenvolvimento do território é um processo complexo que resulta de uma ação coletiva intencional, promovida por um conjunto de agentes e de organizações (empresas, universidades, centros de investigação, órgãos do governo local, associações e *Organizações não Governamentais* - ONGs), que interagem para estimular a inovação.

Para Tardif e Harrison (2005) a governação realizada por meio da participação e do trabalho em rede, envolve organizações, comunidades e territórios, unindo agentes com papéis e funções diferenciadas em várias áreas de atividade. Assim, no processo de inovação de base territorial os atores-agentes podem pertencer a diversas identidades, diferentes contextos culturais, bem como podem ter os interesses opostos, benefícios e autonomia que tendem a preservar. Neste sentido, a intensidade da participação dos agentes depende da sua capacidade de integrar e superar as diferenças, “modificando o estado dos seus relacionamentos por meio de mecanismos da aprendizagem coletiva, negociação, colaboração, cooperação, compromisso e reciprocidade em ação” (p. 48-49).

Tardif e Harrison (2005) mencionam que no processo de inovação devem ser considerados os múltiplos agentes envolvidos e as relações estabelecidas entre eles, que facilitam as negociações e a criação de acordos (formais e informais) para garantir uma “boa governança”. Destacam-se os principais autores-agentes do processo de inovação: i) atores-agentes sociais (movimentos cooperativos, comunitários, associativas, sociedade civil, sindicatos); ii) atores-agentes organizacionais (empresas, organizações de economia social, organizações coletivas); iii) instituições (estado, identidades normativas); iv) intermediários (comitês, redes sociais de aliança/de inovação). Saliente-se que, as interações entre diferentes atores-agentes podem assumir diversas formas: simples transferências de informação, conciliação de interesses ou mesmo ações concretas de colaboração e cooperação.

Uma grande maioria das iniciativas de base comunitária envolve vários atores-agentes da esfera pública e privada no desenvolvimento das suas atividades e no desenho de novos produtos/serviços, promovendo a inovação da região. Deste modo, as iniciativas de base comunitária promovem o desenvolvimento sustentável do território, gerando novas soluções *bottom-up* ajustadas à situação local e aos interesses e valores das comunidades envolvidas (Amorim, 2015).

O desafio de fortalecer as iniciativas de base comunitária para adquirirem o controlo sobre o seu desenvolvimento depende, em grande medida, da capacidade dos líderes comunitários em criarem redes sociais, envolvendo os residentes e mobilizando os recursos externos e internos para atividades locais (Brown & Nylander, 2009; Marré & Weber, 2010). Estas redes permitem que diferentes grupos de pessoas e organizações trabalhem coletivamente para um objetivo comum, organizando estratégias e partilhando recursos (La Due Lake & Huckfeldt, 1998).

O desenvolvimento de redes que se relacionem com o território e valorizem o conhecimento comunitário é de grande importância para o processo de inovação territorial, devido à sua capacidade de sugerir propostas que “não se distanciem nem se desvinculem das particularidades locais” (Sampaio *et al.*, 2008, p. 245). De acordo com Zambanini *et al.* (2014), uma rede consiste num conjunto de relações entre membros, que se estabelecem através das suas interações e necessidades. De acordo com os autores “uma rede não é uma simples soma de relações existentes, é uma forma de influência sobre cada relação, que existe nessa estrutura” (p. 40). O envolvimento de iniciativas de base comunitária, nestas redes, beneficia a mobilização do potencial endógeno regional e dos seus recursos, bem como do capital humano e das capacidades de inovação, para a promoção do desenvolvimento das economias locais.

### **1.3 Papel dos média digitais nos processos de Inovação de base territorial**

Os média digitais podem fornecer um importante contributo para o desenvolvimento do território, transformando a forma como as pessoas e organizações interagem, participam e colaboram em movimentos sociais promotores de inovação de base territorial. Conforme indica Komninos (2008) uma característica das regiões inovadoras é a sua capacidade de criar ambientes que favoreçam a disseminação de informação, a divulgação de conhecimentos, a construção de aprendizagem organizacional e a integração de competências, gerando, deste modo, um fluxo contínuo de inovação.

O rápido desenvolvimento dos média digitais proporciona aos utilizadores a possibilidade de facilmente criar conteúdo e de o partilhar em rede, promovendo a sua transformação em participantes ativos na internet (Ribeiro, 2010). As ferramentas disponibilizadas *on-line* permitem aos utilizadores envolverem-se, não apenas na geração de novas ideias, mas também na construção colaborativa das várias soluções adaptadas às

necessidades locais. Deste modo, podem ser criados novos campos de atuação para a comunicação, a autoexpressão e a colaboração, que facilitem a criação e o fortalecimento das comunidades e das redes locais, fomentando a participação e a colaboração entre os agentes envolvidos, nos processos de inovação territorial de base comunitária.

No contexto das comunidades de áreas mais remotas, as ferramentas *on-line* podem proporcionar a oportunidade de melhorarem as suas capacidades, a fim de encontrarem soluções para os problemas locais e, em pouco tempo, adquirirem novas competências e conhecimentos (Townsend, *et al.*, 2013; Komninos, 2008). Podem ainda oferecer às comunidades ferramentas de comunicação, armazenamento, distribuição de informação e de partilha de conhecimentos e recursos, facilitando processos colaborativos de desenvolvimento de produtos/serviços, valorizando os recursos endógenos e promovendo as diferentes competências e capacidades associadas a um território específico (Komninos, 2008).

Desde modo, as tecnologias digitais podem ser particularmente úteis para ajudar a recriar uma "proximidade virtual" entre os vários participantes do processo de desenvolvimento territorial.

Os média digitais têm vindo a tornar-se, gradualmente, mais importantes em muitas dimensões no âmbito do Turismo e da Saúde e Bem-estar, especialmente na pesquisa de informação, no apoio à tomada de decisões, na promoção do turismo e no foco nas melhores práticas para interagir com os consumidores (Hjalager, 2010; Jesus, 2013; Pinto *et al.*, 2016). Além disso, os média digitais permitem uma análise aprofundada de toda a informação partilhada, através de ferramentas de análise de *big data*, que facilitam a extração de informações a partir de grandes quantidades de dados produzidos, articulando contributos provenientes de diversas fontes de dados, permitindo mapear a experiência de uso e os processos de tomada de decisão (Batty, 2013; Gani *et al.*, 2016).

No âmbito do Turismo e da Saúde e Bem-estar estas funcionalidades são cada vez mais valorizadas, uma vez que contribuem para um melhor conhecimento das características e do comportamento do turista, através da análise de pesquisas e partilha de conteúdos *on-line* (Encalada *et al.*, 2017). Como referem estes autores, os próprios utilizadores tornaram-se geradores de informação, contribuindo para a divulgação de uma determinada imagem da região e constituindo uma fonte de motivação para a escolha do destino turístico.

Os média digitais podem melhorar e aumentar a eficiência das políticas governamentais; ao mesmo tempo que aumentam a capacitação da própria comunidade local, promovendo o envolvimento com o território e o respeito pelas diversas *nuanças* da identidade cultural dos locais e reforçando a diferenciação entre territórios (Encalada *et al.*, 2017). É, assim, importante estudar o papel que os média digitais podem assumir enquanto instrumentos de criação de dinâmicas de mediação, que envolvam os agentes dos processos de inovação de base territorial.

A mediação é habitualmente entendida como o uso de um meio para comunicação e interação. De acordo com Almeida (2009, p. 16), a mediação representa um elo de ligação às conexões estabelecidas entre as ações sociais e as motivações (individuais/coletivas), facilitando assim os “[...] processos de interlocução e/ou interação entre os membros de uma comunidade, por meio dos quais os laços de sociabilidade são estabelecidos e alimentados.” Como refere Hjarvard (2015), a escolha do meio e a forma de mediação “podem ter um impacto considerável, não somente na forma e no conteúdo da mensagem, mas também na relação entre emissores e recetores e no modo pelo qual eles são influenciados neste encontro comunicativo” (p.53).

Para Castells (2007) a mediação digital é uma forma de comunicação mediada por computador. Pode ainda ser vista como uma forma de garantir a correspondência entre os recursos de informação do autor/produtor e as necessidades do utilizador/consumidor, permitindo selecionar e fornecer informação útil e pertinente ao utilizador que a procura (Ribeiro, 2010). No essencial, as funções de mediação devem estabelecer relações entre linguagens, estruturas de dados, representações lógicas e conceitos entre dois sistemas. A eficácia, eficiência e complexidade computacional da função de mediação dependem muito das características dos modelos de informação (expressividade, níveis de abstração, complexidade semântica, mecanismos de raciocínio, etc.) e das linguagens adotadas pelas entidades autor-consumidor (Rahm & Bernstein, 2001).

Neste projeto é especialmente relevante centrar esta reflexão no conceito de hipermediação, que é assumido como sendo a expressão que melhor exprime o grau de complexidade inerente à conceção de uma ferramenta digital de mediação comunitária. Quando falamos de hipermediações não estamos simplesmente a fazer referência a uma maior quantidade de meios e atores-agentes (Scolari, 2008); a hipermediação consiste numa

rede complexa de produção, troca e consumo de processos que acontecem num ambiente caracterizado por um sem número de atores-agentes sociais, média digitais e linguagens tecnológicas (Scolari, 2015).

Saliente-se que o desenvolvimento de uma ferramenta digital de mediação comunitária deve começar por uma compreensão profunda dos modos de vida e dos valores da comunidade (Getto *et al.* 2011). Estes autores relevam a pertinência em conceber soluções digitais a partir das práticas da comunidade, de forma a que estas sejam capazes de manter e alimentar processos de mediação comunitária, ligando as pessoas e beneficiando as atividades diárias da comunidade. Depois de vários estudos estes autores concluíram que “a única maneira de garantir a mediação sustentável da comunidade é usar as práticas e estruturas existentes como infraestruturas para a construção de novas soluções” (Getto *et al.*, 2011, p. 160). Neste sentido, a compreensão do modo como ocorrem os processos de interação, articulação e liderança dentro das comunidades, bem como a construção e a difusão de conhecimentos e de inovações, são fundamentais para o desenvolvimento de soluções digitais direcionadas para projetos de inovação de base territorial.

É neste contexto que se centra este relatório, que tem como objetivo procurar estabelecer um quadro conceptual de suporte à concepção de estratégias que promovam a utilização dos média digitais, como instrumentos de mediação estimuladores da inovação de base territorial, tendo a região Centro de Portugal como contexto de estudo e de intervenção.

## 2. Procedimentos metodológicos e apresentação dos principais dados recolhidos

Como foi referido anteriormente, este estudo tem como objetivo a análise de dinâmicas de envolvimento cívico das populações e o seu potencial impacto na inovação de base territorial, no sentido de extrair pistas e recomendações para a criação e consolidação de estratégias de mediação e de criação de redes. Face ao exposto, a questão de investigação que orientou o estudo foi definida de seguinte forma: como podem os média digitais fortalecer a relação entre os agentes das comunidades/entidades locais e promover a participação de todos os interessados no processo de inovação de base territorial?

Como menciona o Programa Nacional para a Coesão Territorial (2016), a procura de soluções inovadoras para problemas e constrangimentos sentidos nos territórios necessita da “adoção de metodologias mais experimentais, com base em processos de “aprender fazendo”, em ferramentas inovadoras (design thinking, prototipagem, cenarização, service design, etc.), e na criação de espaços e oportunidades para o diálogo e cocriação de novas abordagens” (p.143).

Tendo em vista a concretização dos objetivos delineados, o estudo recorreu a uma metodologia de investigação mista e estruturada, que envolveu várias etapas complementares:

- i) Revisão sistemática e revisão narrativa de literatura;
- ii) Mapeamento de iniciativas inovadoras da Região Centro;
- iii) *Benchmarking* de redes sociais, aplicações e sítios web;
- iv) Entrevistas aos líderes de comunidades/entidades locais
- v) Grupos focais.

A utilização de múltiplas fontes de evidência e de dados permitiu-nos, por um lado, investigar as diferentes perspetivas em estudo e, por outro, obter várias medidas do mesmo fenómeno, criando condições para uma triangulação dos mesmos, durante a fase de análise.

## 2.1. Revisão sistemática e revisão narrativa de literatura

O estudo foi iniciado com a revisão da literatura (sistemática e narrativa) o que permitiu enquadrar teoricamente a problemática do projeto e perceber o estado da arte neste tema.

A revisão sistemática da literatura científica teve como objetivo fornecer uma visão geral dos estudos que relatam o uso da tecnologia digital, para promover iniciativas de inovação territorial lideradas pela comunidade.

Para a realização desta pesquisa foram utilizadas as seguintes palavras-chave: comunidade (*community*), mediação (*mediation*), inovação (*innovation*), tecnologias digitais/TIC (*digital technologies/ICT*) e rede (*network*). Estas palavras chave foram pesquisadas em artigos científicos publicados em texto integral e indexados na base de dados *Scopus*, no período compreendido entre 2015 e a data de pesquisa (abril de 2018), em quatro idiomas: inglês, português, espanhol e francês. Como resultado dos cruzamentos das palavras-chave, em conjuntos de duas, foram identificados 1379 artigos.

Todos os artigos selecionados foram analisados tendo por base os critérios de inclusão definidos: i) o artigo relata uma iniciativa liderada por uma comunidade; ii) é evidente que a iniciativa surgiu no seio de uma comunidade; iii) a iniciativa está alavancada num recurso do território, desde o conhecimento dos locais aos recursos naturais; iv) a iniciativa promove um produto ou serviço inovador.

Os critérios de exclusão foram: i) data de publicação anterior a 2013; ii) evidência insuficiente de que se trata de uma comunidade organizada ou não é possível caracterizar a iniciativa, por exemplo, em relação ao seu nome, data de início, objetivos ou público alvo; iii) a iniciativa motivada e/ou financiada por agentes externos, ex. investigação de âmbito acadêmico ou governamental, iv) estudo não relativo a uma investigação primária, mas sim a revisões narrativas ou sistemáticas.

Após uma primeira leitura dos resumos desses artigos, foram selecionados 78 artigos. Depois de leitura destes artigos na íntegra, foram selecionados seis artigos que apresentam evidência científica e reflexiva relevante para o estudo (Cf. anexo 1).

Saliente-se que, a revisão sistemática realizada constatou a existência de número muito reduzido de estudos que relatam o modo como as tecnologias digitais são utilizadas para promover as iniciativas de inovação territorial lideradas pela comunidade. Essa “quase inexistência” de estudos, sobre o papel da tecnologia na viabilização de iniciativas comunitárias, tem sido reportada noutros estudos (Bonomi *et al.*, 2017). Estes autores mencionam que os investigadores precisam de adotar novas abordagens teóricas para analisar adequadamente o papel das tecnologias digitais nos processos de inovação territorial e empreendedorismo social.

A análise dos estudos obtidos através de uma revisão sistemática permitiu concluir que, alicerçadas no grande poder e abrangência da internet, as iniciativas de base comunitária utilizam uma diversidade de ferramentas e média digitais, desde *blogs* a repositórios *on-line* e redes sociais. Foi também identificada uma preocupação e preferência por ferramentas e serviços que sejam de acesso livre e possam ser disponibilizados de forma generalizada.

Relativamente aos propósitos subjacentes ao uso dos média digitais observa-se que estes incluem a partilha de informação, a gestão de tarefas e de recursos, e a manutenção de uma ligação ativa entre os membros da comunidade. A estes propósitos acrescem ainda os de capacitação de pessoas e promoção do debate de temáticas de interesse no seio das comunidades.

A opção pela revisão narrativa, desenvolvida paralelamente com a revisão sistemática, teve como objetivo encontrar conceitos comumente adotados pelos principais artigos publicados na *Scopus* sobre os processos que conduzem à promoção da inovação de base territorial, dando especial ênfase às estratégias de redes e de mediação digital que podem facilitar esses processos.

Nesta pesquisa destacaram-se os termos “medição” e “redes” no âmbito da sociedade digital, assim como “comunidade”, “iniciativas de base comunitária” e “inovação de base territorial”. A revisão narrativa permitiu adotar como fontes de investigação autores que se destacam na temática, assim como ideias oriundas de realidades que se aproximam das vivências das comunidades envolvidas no projeto CeNTER. Deste modo, a

realização da revisão narrativa permitiu definir vários conceitos, que foram fundamentais para a orientação da investigação como um todo, nas suas diversas etapas metodológicas.

A síntese dos dados recolhidos e a avaliação da qualidade das evidências permitiram a redação de dois artigos que apresentam os resultados da revisão sistemática e da revisão narrativa. Saliente-se que, para além da contribuição académica para a consolidação do conhecimento existente nos tópicos de investigação, estas duas revisões permitiram detalhar a estrutura teórica do projeto e as variáveis mais importantes a serem incluídas nos processos de desenvolvimento das soluções digitais, dirigidas à promoção de iniciativas de base comunitária, bem como identificar estudos que contenham análises similares noutros contextos internacionais.

## 2.2. Mapeamento de iniciativas inovadoras da Região Centro de Portugal

Na segunda etapa foi realizado um mapeamento de iniciativas de base comunitária da região Centro de Portugal, tendo como objetivo obter um levantamento de práticas inovadoras, nas áreas do Turismo e da Saúde e Bem-estar.

Para a seleção de iniciativas inovadoras de base comunitária foram considerados os seguintes critérios de inclusão: i) ser um produto ou serviço inovador; ii) utilizar um recurso endógeno do território; iii) envolver a comunidade; iv) ter três ou mais anos de existência; v) basear-se em modelo/dinâmica replicável; vi) ter impacto no território; vii) estar a ser desenvolvido na região Centro de Portugal; viii) promover o Turismo e a Saúde e bem-estar.

Como critérios de exclusão foram considerados: i) ser projeto/iniciativa de cariz individual e ii) não existirem dados totais, ou parciais, disponíveis sobre a iniciativa.

A realização deste mapeamento contou com o contributo de todos os investigadores envolvidos no projeto. No total foram mapeadas e caracterizadas 68 iniciativas, que contribuem para a dinamização da inovação na Região Centro de Portugal e desenvolvem a sua atividade nas áreas do Turismo e da Saúde e Bem-estar. O documento detalhado está acessível a partir deste [link](#).

Esta etapa permitiu recolher as boas práticas e lições dos casos específicos, comparando situações e contribuindo, deste modo, para um conhecimento multifacetado acerca das diferentes iniciativas de base comunitária da Região Centro.

## 2.3. Benchmarking de redes sociais, aplicações e sítios web

Na etapa seguinte, com base no mapeamento executado, considerou-se importante realizar o *benchmarking* das aplicações, sítios web e redes sociais de um conjunto de casos de estudo da Região Centro de Portugal.

Com o objetivo de construir uma visão mais abrangente acerca dos diferentes tipos de presença *on-line* e das estratégias de mediação digital a que as entidades/comunidades recorrem na promoção das suas iniciativas, realizou-se o *benchmarking* dos sítios web e aplicações que pertencem a estas entidades/comunidades. Esta análise abrangeu sete dimensões: i) elementos básicos, ii) interface do utilizador, iii) conteúdo informativo, iv) multimédia, v) interação e colaboração, vi) portabilidade, vii) estratégias de gamificação (Colby *et al.*, 2017; Corrêa, 2017; Fonseca *et al.*, 2012; Mosse & Whitley, 2009) (Cf. anexo 2).

A realização do *benchmarking* de dez sites e dez aplicações permitiu identificar as boas práticas de concepção e de moderação dos espaços online, para depois as avaliar, ajustar e implementar de forma criativa e inovadora.

Paralelamente, foi realizado o *benchmarking* das redes sociais que pertencem a diferentes iniciativas da Região Centro (Tymoshchuk *et al.*, 2019a, no prelo). Com este propósito foi selecionada uma amostra de dez iniciativas, que apresentavam: i) diferentes tipos de presença *on-line* (com e sem sítio web institucional, páginas nas diversas redes sociais, aplicações) e ii) possuíam diferentes modelos de inovação (projetos *top-down*, *bottom-up* ou projetos de I&D).



A seguir, procedeu-se à definição dos principais indicadores de *benchmarking* das redes sociais e realizou-se uma análise quantitativa e qualitativa das dinâmicas desenvolvidas por essas iniciativas, nas páginas do Facebook, do Youtube e do Twitter. Esta análise abrangeu três dimensões: i) alcance: número de seguidores; autoria das publicações; ii) interação: frequência de publicações; número de gostos, comentários e partilhas; iii) conteúdo: conteúdo que incentivou um maior envolvimento de utilizadores; nuvens de palavras mais utilizadas (Cf. anexo 3).

Para garantir uma base robusta de análise quantitativa foi utilizado o SentiMonitor<sup>2</sup>, uma ferramenta *on-line* de monitorização de redes sociais.

O artigo “Mediação digital para a inovação territorial: um estudo de caso múltiplo em redes sociais digitais” apresenta os resultados deste estudo e foi aceite para publicação na revista OBS, indexada no Scopus.

A análise dos resultados obtidos contribui para uma visão analítica das práticas de gestão de redes sociais e de sítios web para a dinamização de projetos de inovação territorial, extraindo as principais estratégias de moderação e fatores motivadores para a participação nestas iniciativas. A realização do *benchmarking* confirmou, ainda, a importância das redes sociais e sítios web para a dinamização da inovação territorial, para o desenvolvimento das iniciativas regionais e para a promoção de projetos emergentes.

## 2.4. Entrevistas aos líderes de comunidades/entidades locais

Na procura de melhor compreender as dinâmicas de interação entre os agentes envolvidos em iniciativas de base comunitária da Região do Centro de Portugal e averiguar o papel que as tecnologias digitais estão a desempenhar no processo de inovação territorial, foram realizadas entrevistas aos dinamizadores de quatro comunidades/entidades locais (Renó et al., 2018; Silva et al., 2018; Tymoshchuk et al., 2019b, no prelo).

Com este propósito elaborou-se um guião de entrevista baseado na revisão de literatura e em duas fontes sobre uso de meios digitais, que serviram para inspirar a formulação de questões sobre a relação da comunidade com a tecnologia: o *Technology Readiness Index* (TRI 2.0), uma escala de avaliação de prontidão tecnológica (Parasuraman & Colby, 2015); e o Quadro de referência europeu para o desenvolvimento e compreensão da competência digital (DigComp 2.1) (Carretero, Vuorikari & Punie, 2017).

O guião de entrevista semiestruturada foi organizado em três dimensões principais, as quais foram decompostas em diversos indicadores:

- organização - abordando os aspetos organizacionais da comunidade, como estrutura, liderança, definição de objetivos estratégicos, flexibilidade e proatividade da rede comunitária (Bortolaso et al., 2013; Davis, 1989);
- dinâmicas de mediação - visando averiguar as dinâmicas de mediação da comunidade e estratégias de mediação utilizadas para promover a colaboração, cooperação, interação e relacionamentos entre os membros (Davis, 1989; Graells, 2000; Verschoore & Balestrin, 2008);
- papel das tecnologias digitais - examinando as tecnologias que a comunidade utiliza com o objetivo de identificar as ferramentas, os recursos e as plataformas utilizadas, bem como a predisposição e as competências dos participantes no uso das tecnologias digitais (Lucas & Moreira 2016; Parasuraman & Colby, 2015; Wenger, White & Smith, 2009) (Cf. anexo 4).

A análise dos resultados obtidos permitiu não só aprofundar o conhecimento acerca de como se desenvolvem e se estruturam as iniciativas de base comunitária, quais são os seus valores e objetivos, quais as estratégias de mediação e as ferramentas tecnológicas que são utilizadas, mas também perceber a motivação dessas iniciativas para a promoção da inovação e a sustentabilidade do território, permitindo extrair recomendações para a consolidação efetiva de estratégias, que visem a promoção da capacitação das comunidades locais e a valorização económica dos recursos endógenos.

2 <https://www.sentimonitor.com>

Os resultados desta investigação foram apresentados na conferência internacional SLERD e também difundidos através da publicação em revistas científicas:

- Artigo “Unravelling the Role of ICT in Regional Innovation Networks: A Case Study of the Music Festival ‘Bons Sons’. In Proceedings of the *Conference on Smart Learning Ecosystems and Regional Development* (pp. 47-61). Springer, Cham.
- Artigo “O papel das tecnologias digitais no desenvolvimento das comunidades rurais: o estudo de caso múltiplo de “BioLiving” e “Bons Sons” foi aceite para publicação na Revista *Portuguesa de Estudos Regionais (RPER)*;
- Artigo “Redes, comunidades e cultura digital: a inovação pela desconexão” publicado na revista *Chasqui, Revista Latinoamericana de Comunicacion*, 137.

## 2.5. Grupos focais

Os dois grupos focais foram realizados com o objetivo de complementar os dados recolhidos nas etapas anteriores do projeto. Pretendeu-se chegar perto dos intervenientes - os dinamizadores das diferentes iniciativas de base comunitária da Região Centro, com a finalidade de identificar a opinião dos participantes sobre as diferentes possibilidades de concretização do conceito "plataforma digital de suporte à inovação de base territorial" na área do Turismo e da Saúde e Bem-Estar.

O objetivo geral foi entender o papel dos média digitais no suporte às atividades das iniciativas de base comunitária e identificar os atributos e recursos que uma futura solução digital deveria contemplar, para dar melhor apoio a estas iniciativas, na condução efetiva de seu trabalho. Ao abordar as metas acima mencionadas, a pergunta mote de grupos focais foi: “Qual(ais) a(s) solução(ões) digital(ais) que melhor pode(m) dar suporte às atividades e iniciativas de inovação de base territorial promovidas pelas comunidades da Região Centro?”

O primeiro grupo focal foi realizado no dia 19 de outubro de 2018 e contou com a participação de sete representantes de seis iniciativas locais, de pequena dimensão, da Região Centro. O segundo grupo focal foi realizado no dia 18 de janeiro de 2019 e contou com a participação de seis representantes de redes e iniciativas mais abrangentes geograficamente, envolvidos em projetos de inovação da Região Centro.

Seguindo uma abordagem de codificação mista, os dados foram analisados com apoio da ferramenta WebQDA<sup>3</sup>, um *software* de análise de dados qualitativos, destinado à investigação em ciências humanas e sociais.

A análise dos resultados permitiu conhecer melhor o modo como os média digitais estão a ser utilizadas pelas iniciativas, bem como compreender as perspetivas dos agentes locais em relação ao papel que estas tecnologias podem desempenhar no processo de inovação de base territorial. Os representantes das iniciativas comunitárias referiram a importância das funcionalidades de mediação da plataforma, nomeadamente: a ação intermediária junto das comunidades, o mapeamento das necessidades e recursos; a caracterização de públicos-alvo; a visibilidade das suas atividades; a captação de recursos e voluntários; o incentivo à realização de projetos em conjunto e a articulação com outras plataformas.

## 3. Discussão dos resultados

Este quadro de referência tem como finalidade fornecer uma estrutura teórica generalizável que permita compreender as características de iniciativas comunitária e o papel da mediação digital como ferramenta de alavancagem de projetos de inovação de base territorial. Vários estudos mencionam que, no processo de definição de estratégias de mediação, é essencial ter uma compreensão profunda da camada organizacional dessas entidades/comunidades (Getto *et al.*, 2011; Wenger, White & Smith 2009). De acordo com Getto *et al.*, (2011), a análise da estrutura organizacional deve incluir o modo como a iniciativa define as suas

<sup>3</sup> <https://www.webqda.net>

estratégias e objetivos, o tipo de liderança e de interação existentes dentro da comunidade, a abertura a novas ideias e à criatividade.

Neste sentido, para a caracterização de condições que influenciem o desenvolvimento das iniciativas de base comunitária foram definidas três principais dimensões - organização, dinamização e mediação das iniciativas de base comunitária.

### 3.1 Caracterização das iniciativas de base comunitária

A análise comparativa dos dados recolhidos nas várias etapas do estudo, permitiu concluir que grande parte das iniciativas de base comunitária, envolvidas no processo de inovação de base territorial, são realizadas por organizações sem fins lucrativos, sustentadas pela participação voluntária das populações, geridas por equipas da própria comunidade/entidade. Neste sentido, para um bom funcionamento de uma iniciativa de base comunitária, é imprescindível que os membros e participantes se sintam envolvidos na organização, acreditem e se identifiquem com ela. Neste contexto é muito importante que as estratégias de mediação, implementadas pela comunidade/entidade, promovam relacionamentos baseados na transparência, na confiança e no respeito mútuo, aumentando os níveis de envolvimento das pessoas que fazem parte da organização.

A análise dos resultados obtidos e o conhecimento construído, a partir dos procedimentos metodológicos acima descritos, permitiram a identificação de aspetos pertinentes para a organização de comunidades/entidades de base comunitária, tais como:

- objetivos claros, definidos de forma coletiva;
- uma liderança eficaz que vise promover a motivação e o crescimento da comunidade;
- uma liderança partilhada;
- metas imediatas bem definidas;
- uma missão e um bom discurso em que toda a comunidade/entidade acredita (Silva et al., 2018).

Os resultados deste estudo evidenciam ainda que, para uma iniciativa de base comunitária se transformar numa organização sustentável e bem-sucedida, é importante que se apliquem estratégias de mediação que promovam:

- relações interpessoais e de amizade entre os participantes, bem como a criação de empatia em várias dimensões;
- existência de relação de confiança interpessoal a fim de ter pessoas sintonizadas, envolvidas e comprometidas;
- respeito pelos recursos humanos e a valorização das diferenças individuais;
- valorização do trabalho voluntário, cuja diversidade e envolvimento devem ser fomentados;
- coerência entre as palavras e as ações, o que permite a construção de relacionamentos assentes nos pressupostos da confiança, da franqueza e da transparência.

Saliente-se que, para o desenvolvimento de uma iniciativa de base comunitária, é importante que a mediação digital assuma o papel de “uma mão invisível”, ou seja um elemento integrante e interativo do sistema organizacional, que facilite a interação e permita a agregação da informação e uma gestão da comunicação adequada às necessidades e aos interesses dos participantes.

Importa referir que uma iniciativa de base comunitária não é uma estrutura estática: a sua organização transforma-se com o tempo, em função de vários fatores, tais como a chegada/perda dos participantes ou efeito de forças externas. Para a existência destas iniciativas é fundamental que os participantes estejam estimulados relativamente à missão que assumem, bem como envolvidos em constantes atividades, que favoreçam o crescimento da iniciativa e o seu crescimento pessoal (Bakker et al., 2011; Menguc et al., 2013). Como referem estes autores, estas dinâmicas podem aumentar o potencial de sucesso da comunidade/entidade, permitindo que esta continue a desenvolver-se e a ajustar-se às necessidades e expectativas dos participantes, promovendo o envolvimento, a dedicação, a disponibilidade, a confiança e o espírito de mudança, aliados ao processo de inovação.

Verifica-se, portanto, que o elemento crucial para a definição das estratégias de mediação digital ou hipermediação das iniciativas de base comunitária assenta na compreensão das dinâmicas promovidas pela

iniciativa, nomeadamente, o modo como a iniciativa promove a interação, o relacionamento e a coesão interna da comunidade, a colaboração e a construção partilhada do conhecimento, bem como a cooperação na resolução conjunta de problemas.

O estudo realizado permitiu identificar as seguintes dinâmicas/atividades, promovidas pelas iniciativas de base comunitária, que promovem a criação de sinergias entre os participantes e o desenvolvimento da comunidade/entidade:

- dinamização de diferentes atividades que têm significado para o território e envolvem os habitantes e agentes locais;
- promoção de projetos emergentes, com o intuito de contribuir para o desenvolvimento sustentável das comunidades locais;
- relato e partilha de experiências e de boas práticas entre participantes e parceiros, com o intuito de replicação destas, nas suas atividades;
- promoção de sessões de *brainstorming* criativo que envolvam os parceiros, reuniões regulares e momentos de formação;
- realização de *briefings* prévios com participantes e parceiros, acerca das atividades que estão a ser desenvolvidas, de modo a que todos estejam bem informados;
- realização de momentos de reflexão e autoavaliação das atividades, a fim de se perceber o que correu mal e tentar melhorar numa próxima vez;
- desenvolvimento de formações e sessões de esclarecimento para melhorar as competências da equipa e dos voluntários;
- criação de redes e parcerias que envolvam habitantes/comunidades locais e outros agentes de desenvolvimento do território;
- colaboração com as universidades e com as entidades públicas locais, como Câmaras Municipais e Juntas de Freguesia;
- criação de momentos de *networking* internacional e/ou intercâmbios com outras iniciativas.

O estudo realizado evidenciou a existência de um conjunto de estratégias aplicadas por estas iniciativas, a fim de promoverem as suas atividades, com o intuito de as capacitar e de fomentar o empreendedorismo das comunidades locais, tais como:

- promoção de uma comunicação dinâmica e bidirecional, que permita a todos os membros participar na definição/discussão de assuntos importantes para a comunidade/entidade;
- promoção da construção colaborativa do conhecimento por meio de trabalho em rede;
- capacitação dos participantes e dos habitantes locais através de momentos de formação (formais e informais);
- incentivo aos participantes para tomarem iniciativas na promoção das diferentes ideias/atividades;
- partilha de responsabilidades entre participantes/voluntários, de forma a permitir que tenham uma noção clara sobre a sua função e o modo de a concretizar;
- interesse em ativar novas parcerias e envolver os habitantes e agentes locais; vii) valorização de encontros presenciais e da comunicação “face a face”;
- promoção da transparência dentro da iniciativa, a todos os níveis;
- promoção da ligação com o território, através da valorização dos recursos endógenos da região e da consideração dos interesses da população local;
- abertura a novas iniciativas, com reforço do estímulo para novas ideias e para a criatividade.

Os resultados do estudo atestam que a aposta das iniciativas na promoção de atividades atrativas e relevantes para as comunidades locais é importantes para captar o interesse dos participantes e promover o impacto das iniciativas no desenvolvimento do território. As estratégias de incentivo aos participantes, para incrementar

a sua proatividade e assumirem responsabilidades demonstraram ser benéficas para a promoção de atividades, possibilitando a partilha de ideias e promovendo a colaboração dos participantes na implementação das mesmas.

Relativamente, ao papel das tecnologias digitais, observou-se que as iniciativas de base comunitária valorizam:

- o uso de tecnologias digitais e as plataformas *online*, como meio facilitador da comunicação e da colaboração entre os participantes;
- o desenvolvimento de soluções digitais (*sites* e *apps*) para melhorar a sua presença *online*;
- o uso da tecnologia digital como uma estratégia não só para a comunicação, mas também para a promoção da inclusão digital dos cidadãos, que, por vezes, necessitam de ser incentivados a usar as tecnologias digitais, quer através de um apoio informal, quer através de formação.

Os dados recolhidos neste estudo reportam que as comunidades/entidades que atuam em zonas rurais ainda enfrentam vários desafios, nomeadamente na falta de infraestruturas técnicas que permitam acesso à internet e a dificuldade de utilização efetiva das tecnologias digitais. Estes desafios estão também relacionados com o facto de os participantes locais seniores terem baixo nível de competências digitais e falta de equipamentos tecnológicos (Renó *et al.*, 2018).

Em suma, este estudo permitiu uma recolha aprofundada de dados acerca de como se desenvolvem e se estruturam as iniciativas de base territorial, quais são os seus valores e objetivos, quais as dinâmicas que promovem e quais as estratégias de mediação que utilizam. A compreensão e consideração destes fatores são cruciais para o desenvolvimento de soluções tecnológicas e para a definição de mecanismos de mediação digital, direcionadas para as iniciativas de base comunitária.

## 3.2 Proposta de um Quadro de Referência para estratégias de mediação digital

A inovação de base territorial constitui um processo de aprendizagem contínuo e coordenado, que requer a interação de diversos atores-agentes, a aquisição seletiva de informação e a construção de redes (Castro, Santinha & Marques, 2008). Assim, no processo da concepção das estratégias de mediação digital, ou hipermediação, é importante entender que estamos diante de um processo de desenvolvimento do território, realizado nos contextos de prática e experiência das comunidades locais.

A consolidação destas estratégias, para a promoção de iniciativas de base comunitária, é um enorme desafio, já que envolve iniciativas que atuam em várias áreas (turismo, saúde, cultura, ação social, etc.), com diversos tipos de estrutura organizacional (associações, federações, movimentos, etc.) e com diferentes níveis de desenvolvimento (geração de ideia, germinação ou desenvolvimento). Além disso, para o processo de inovação de base territorial é vital o envolvimento ativo dos diferentes agentes locais, como cidadãos, comunidades e redes, no desenvolvimento de diversas atividades. Estes processos podem ser acompanhados pela criação de parcerias com instituições locais do setor privado e entidades públicas, com o objetivo de identificar problemas locais e promover atividades de resolução destes problemas, de forma conjunta (Hespanha, 2008).

Saliente-se que, estas atividades são realizadas por atores-agentes, que podem ser caracterizados como partes interessadas no desenvolvimento do território (por exemplo, cidadãos, comunidades, redes e entidades reguladoras). Neste sentido, os agentes-atores assumem a responsabilidade de promover, dirigir e participar nas diversas atividades, que permitem criar novas soluções ajustadas aos interesses e valores das comunidades envolvidas.

Para uma melhor compreensão destes processos, importa clarificar que a atividade comunitária foi definida por Gois (1988) como um “processo coletivo pelo qual o indivíduo se apropria da realidade do lugar/comunidade, a transforma e aprofunda a sua consciência do mundo” (p.29). O autor defende, que a atividade comunitária pode anteceder a existência da comunidade, promover a sua criação, constituindo depois o vetor principal desta organização.

Os promotores/dinamizadores das diferentes atividades desenvolvidas podem unir-se em prol de uma missão ou objetivo em comum, criando iniciativas de base comunitária. O desenvolvimento destas iniciativas promove a construção de parcerias entre os agentes locais, a mobilização de recursos e a definição de caminhos de desenvolvimento local.

É a partir desta abordagem que se propõe uma nova leitura do processo de mediação digital, enquanto meio para a valorização da mudança intencional e promoção dos processos de inovação que decorrem nas comunidades locais. Neste sentido, o quadro de referência desenvolvido (Figura 6) apresenta uma estrutura modular organizada, não só com base nos agentes de desenvolvimento local (cidadãos, comunidades, entidades normativas e redes) como também em iniciativas que promovam a inovação, através da realização de atividades concretas, interligados através de dinâmicas de mediação (partilha de informação, comunicação e hipermediação). No contexto deste quadro de referência, as atividades podem ter naturezas muito diversas, desde um jantar comunitário, a uma caminhada guiada, uma ação de plantação de árvores ou um evento de *networking*.

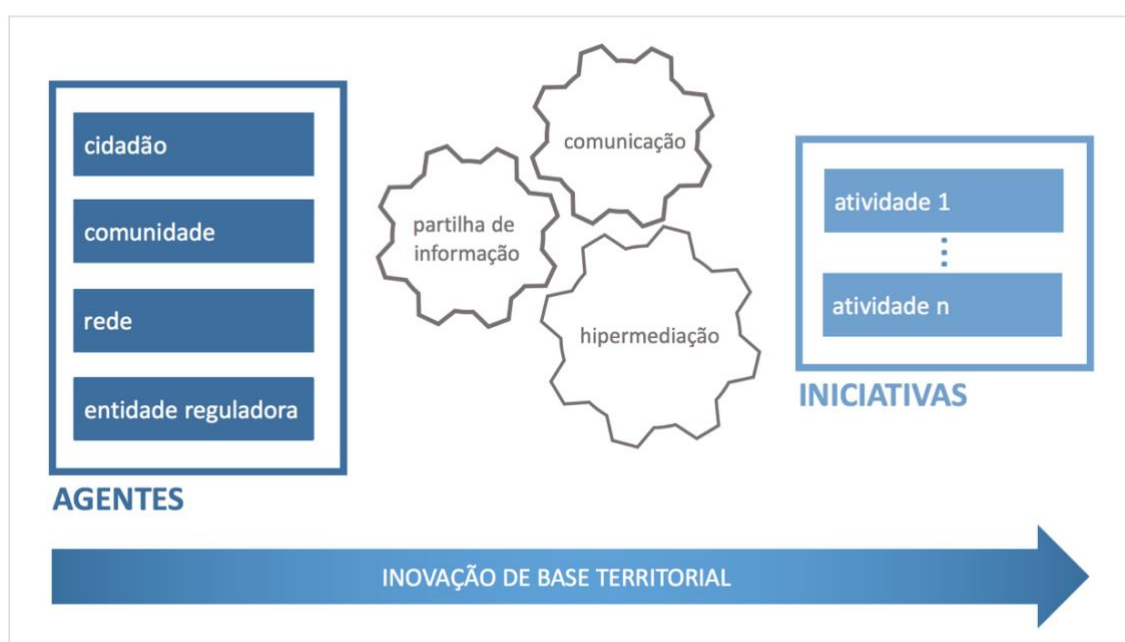


Figura 6. Quadro de referência

A síntese de toda a informação obtida neste estudo permitiu definir três funcionalidades principais, que a hipermediação pode assumir no processo de promoção de inovação de base territorial:

- **partilha de informação**, que facilite o registo e a partilha de dados entre participantes, parceiros e público em geral, permitindo amplificar a visibilidade das iniciativas e das atividades e construir/fortalecer a sua “marca”;
- **comunicação**, que promova processos de interação, cooperação e colaboração, permitindo, a cada iniciativa, orientar as suas atividades para a execução dos seus objetivos e crescimento da própria entidade/comunidade;
- **hipermediação** dos processos de inovação, que estimule a criação, evolução e implementação de ideias inovadoras e a promoção de redes que beneficiem o envolvimento cívico das populações, em processos de desenvolvimento do território.

Deste modo, pretende-se criar um mecanismo de hipermediação que dê suporte à conceção de uma plataforma digital, posta ao serviço dos agentes de desenvolvimento local, que permita capitalizar a informação, a comunicação e a mediação das iniciativas de base comunitária. Saliente-se que é da máxima importância que esta ferramenta digital tenha significado para a comunidade e que a sua utilização seja algo

que possa emergir das práticas das pessoas, ligando as atividades e as estruturas comunitárias (Getto *et al.*, 2011).

## 4. Conclusão

Este estudo relatório apresenta uma proposta de um quadro de referência estrutural e conceitual para o desenvolvimento de estratégias de hipermediação em inovação de base territorial. O objetivo da proposta é reforçar a capacidade de atores-agentes para a promoção de ações de desenvolvimento territorial e a consolidação de redes de cooperação estratégica.

Este quadro de referência apresenta uma estrutura modular organizada com base em agentes de desenvolvimento local e em iniciativas promotoras de inovação, interligados por dinâmicas de hipermediação. O quadro de referência desenvolvido assume um papel fundamental na conceptualização e definição da plataforma, cujo foco principal é a hipermediação entre os diversos agentes envolvidos nos processos de inovação de base territorial.

No pressuposto de que esta proposta não esgota o tema, servindo antes como uma referência inicial para o seu desenvolvimento futuro, concluiu-se que a hipermediação não pode ser vista como uma panaceia para todos os desafios enfrentados pelas iniciativas de base comunitária. A hipermediação, também não pode substituir, nem complexificar, nem limitar a mediação e as dinâmicas que decorrem no território, no contexto das iniciativas de base comunitária. Antes, deve reforçar o papel de catalisador da plataforma em desenvolvimento, permitindo que esta constitua uma ferramenta de incentivo às interações internas e externas, facilite os processos de comunicação e colaboração, beneficiando as estratégias de mediação já existentes e estimulando a criação conjunta de novas ideias/atividades.

Em síntese, considera-se a hipermediação como um mecanismo complementar, que pode colmatar lacunas de comunicação e interação identificadas entre os principais agentes dos processos de inovação territorial, para tornar as iniciativas mais abertas e para estimular o envolvimento dos cidadãos e a sua participação ativa nas atividades que promovem o desenvolvimento do território. É neste contexto que se revela o importante papel que os média digitais podem ter na promoção de novos mecanismos de planeamento e gestão para um futuro sustentável do território, com base no potencial da comunidade local e na valorização dos recursos locais endógenos.

## Referências

- Almeida, M. A. (2009). A produção social do conhecimento na sociedade da informação. *Informação & Sociedade: Estudos*, 19(1).
- Amorim, M. (2015). Empreendedorismo e Inovação Social. In Teles, F. (coord). *Oportunidades para a Inovação Social e Empreendedorismo na Região de Aveiro Um Território com Identidade*. Universidade de Aveiro.
- ANACOM (2017). *O Sector das Comunicações 2016*. Disponível em: <https://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=1409782>
- ANACOM (2019) *Balanço social 2018*. Disponível em: <https://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=1472091>
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European journal of work and organizational psychology*, 20(1), 4-28.
- Batty, M. (2013). Big data, smart cities and city planning. *Dialogues in Human Geography*, 3(3), 274-279.
- Bonomi, S., Ricciardi, F., & Rossignoli, C. (2017). Network organisations for externality challenges: how social entrepreneurship co-evolves with ICT-enabled solutions. *International Journal of Knowledge-Based Development*, 8(4), 346-366.
- Bortolaso, I., Verschoore, J. & Antunes J. (2013). Práticas de gestão de redes de cooperação horizontais: proposição de um modelo de análise. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 16 (3), 3-16.

- Brown, Ralph & Nylander, Albert (2009). Community Leadership Structure: Differences Between Rural Community Leaders' and Residents' Informational Networks. *Journal of the Community Development Society*, 29, 71-89.
- Castells, M. (2007). *A sociedade em rede* (Vol. 1). São Paulo: Paz e Terra.
- Castro, E., Marques, T. S., & Santinha, G. (2008). Cidades Inteligentes, Governação Territorial e Tecnologias de Informação e Comunicação. *Lisboa: DGOTDU*.
- CCDRC (2019). Barómetro do Centro de Portugal. Disponível em:  
[http://www.ccdrc.pt/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=4567-barometro-centro-portugal-maio2019&category\\_slug=download&Itemid=739](http://www.ccdrc.pt/index.php?option=com_docman&view=download&alias=4567-barometro-centro-portugal-maio2019&category_slug=download&Itemid=739)
- Colby, C., Parasuraman, A. & Mithas, S. (2017). *The Role of Digitally Rich Experiences in Satisfying Service Customers*. Paper presented at the Frontiers in Services Conference, New York, June 23, 2017. <https://pt.slideshare.net/ccolby/the-role-of-digitally-rich-experiences-in-satisfying-service-customers>
- Corrêa, C. H. (2017). Benchmarking Best Practices of the BRIC Nations: Study of E-Marketing in Tourism. In *Opportunities and Challenges for Tourism and Hospitality in the BRIC Nations*, 31-50. IGI Global.
- Davis, F. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-341.
- Dias, P. (2008). Da e-moderação à mediação colaborativa nas comunidades de aprendizagem. *Educação, Formação & Tecnologias*, 4(10), 4-10.
- Etuk, L., Rahe, M., Crandall, M., Sektnan, M., & Bowman, S. (2013) Rural leadership development: pathways to community change, *Community Development*, 44(4), 411-425, DOI: 10.1080/15575330.2012.761639
- Eurostat (2017), European ICT survey: "Information and Communication Technologies in households and by individuals". [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=prc\\_hicp\\_midx&lang=en](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=prc_hicp_midx&lang=en).
- Farfus, D., & Rocha, M. (2007). Inovação Social: um conceito em construção. *Inovações Sociais. Curitiba: SESI/SENAI/IEL/UNINDUS*.
- Ferreira, L. A. (2016). *Governança territorial, inovação e turismo sustentável: uma análise comparativa das redes Casas Brancas e Aldeias de Xisto*. (Tese mestrado, FEUC).
- Fonseca, M., Campos, P. & Gonçalves, D. (2012) *Introdução ao Design de Interfaces*. FCA- Editora de Informática, Lisboa.
- Gani, A., Siddiq, A., Shamshirband, S. & Hanum, F. (2016). A survey on indexing techniques for big data: taxonomy and performance evaluation. *Knowledge and information systems*, 46(2), 241-284.
- Getto, G., Cushman, E. & Ghosh, S. (2011). Community mediation: Writing in communities and enabling connections through new media. *Computers and Composition*, 28(2), 160-174.  
doi:10.1016/j.compcom.2011.04.006
- Góis, C. W. (2008). Psicologia comunitária. *Universitas: Ciências da Saúde*, 1(2), 277-297.
- Gomes (2015). O Turismo rural e o desenvolvimento da região Centro. Tese. Universidade do Algarve.
- Graells, P. M. (2000). Los medios didácticos. *Barcelona: Departamento de Pedagogia Aplicada, Facultad Educación, UAB*.
- Hage, E., Roo, J. P., van Offenbeek, M. A., & Boonstra, A. (2013). Implementation factors and their effect on e-Health service adoption in rural communities: a systematic literature review. *BMC health services research*, 13(1), 19.
- Henriques, J. m. (2013). On becoming healthier communities: Poverty, territorial development and planning. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 31(1), 58-73.
- Hespanha, P. (2008). Políticas Sociais: novas abordagens, novos desafios. Retrieved from <https://eg.uc.pt/handle/10316/10865>
- Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism management*, 31(1), 1-12.

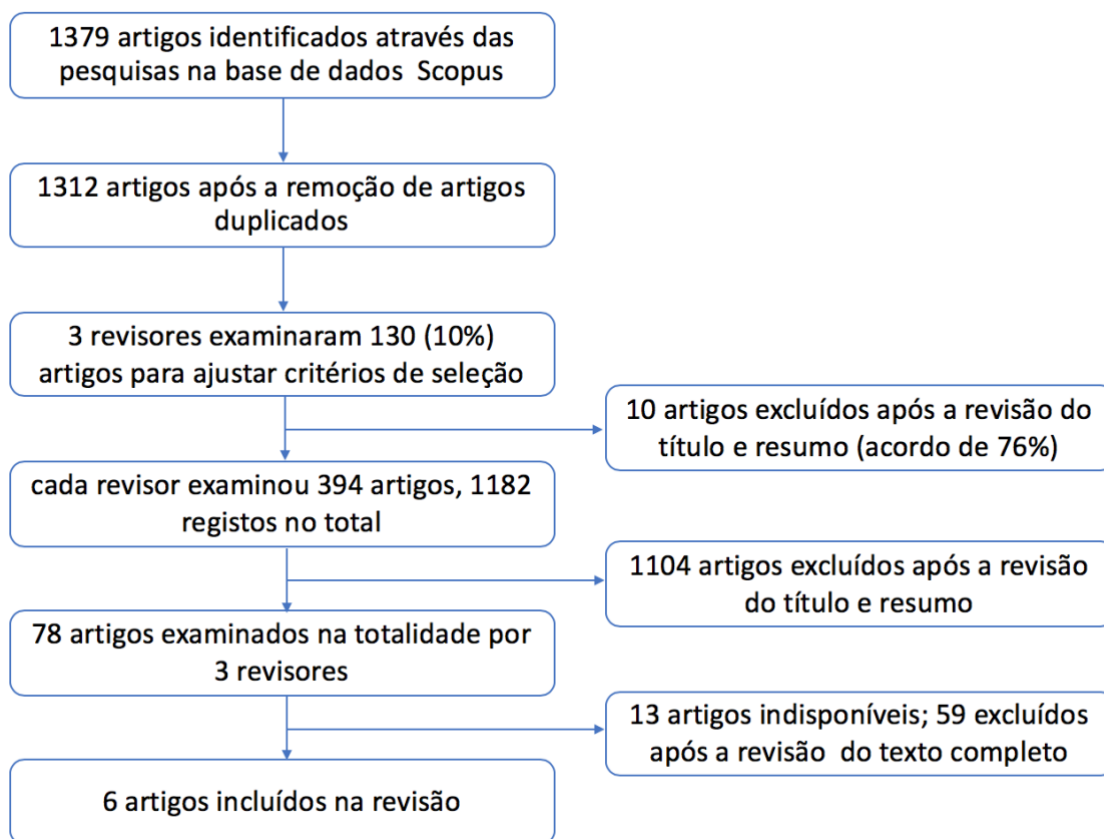


- Hjarvard, S. (2015). Da Mediação à Mídiação: a institucionalização das novas mídias. *Parágrafo*, 2(3), 51–62.
- Jesus, H. M. (2013). Paisagem, inovação e recursos turísticos das áreas rurais. O caso de Carregal do Sal. *Cadernos de Geografia*, 32, 175–185.
- Komninos, N. (2008). *Intelligent Cities and Globalisation of Innovation Networks*. (Routledge, Ed.). New York.
- Kurantowicz, E. (2008). Community Learning. Resources, actions and reflexivity of territorial communities. *Local in Global. Adult Learning and community development*, p. 55-60.
- La Due Lake, R., & Huckfeldt, R. (1998). Social capital, social networks, and political participation. *Political Psychology*, 19(3), 567-584.
- Lucas, M. & Moreira, A. (2016). *DIGCOMP–Proposta de um quadro de referência europeu para o desenvolvimento e compreensão da competência digital*. UA Editora.
- Malek, A. & Costa, C. (2014) Integrating Communities into Tourism Planning Through Social Innovation, *Tourism Planning & Development*, 12(3), 281-299, DOI: 10.1080/21568316.2014.951125.
- Marré, A. W., & Weber, B. A. (2010). Assessing community capacity and social capital in rural America: lessons from two rural observatories. *Community Development*, 41(1), 92-107, DOI: 10.1080/15575331003661099
- Menguc, B., Auh, S., Fisher, M. & Haddad, A. (2013). To be or not to be engaged: The antecedents and consequences of service employee engagement. *Journal of Business Research*, 66, 2163-2170.
- Morgan, Kevin (1997). The learning region: institutions, innovation and regional renewal. *Regional Studies*, 31(5), 491-503.
- Mosse, B., & Whitley, E. (2009). Critically classifying: UK e-government website benchmarking and the recasting of the citizen as customer. *Information Systems Journal*, 19(2), 149-173.
- Mulgan, G. (2009). *Social Venturing*. London: The Young Foundation.
- Parasuraman, A. & Colby, C. (2015). An updated and streamlined technology readiness index: TRI 2.0. *Journal of service research*, 18(1), 59-74.
- Pinto, M. A., Moscardi, E. H., & Nakatani, M. S. (2016) A informação turística na pesquisa em turismo: uma análise de artigos publicados na *annals of tourism research*. In *X Fórum Internacional de Turismo do Iguassu*, Paraná.
- Programa Nacional para a Coesão Territorial – PNCT. Resolução do Conselho de Ministros nº 72/2016 – DR. Nº 226/2016, Série I de 2016-11-24.
- Rahm, E. & Bernstein, P. A. (2001) A survey of Approaches to Automatic Schema Matching. *The International Journal on Very Large Data Bases*, 10(4), 334-350.
- Ramos, D., Diéguez, V. C., & Costa, C. (2014). Turismo rural e turismo em zonas costeiras– Complementaridades: O caso de estudo zonas costeiras da Região Centro de Portugal. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 5(21), 199-200.
- Reis, Paula (2012). Desenvolvimento local em áreas rurais de baixa densidade: uma proposta de intervenção para as aldeias históricas de Portugal de Trancoso e Marialva. <http://hdl.handle.net/10400.26/4073>
- Renó, D., Tymoshchuk, O., & Silva, P. (2018). Redes, comunidades e cultura digital: a inovação pela desconexão. *Chasqui, Revista Latinoamericana de Comunicacion*, 137, 189-205.
- Ribeiro, F. (2010). Da mediação passiva à mediação pós-custodial: o papel da ciência da informação na sociedade em rede. *Informação e Sociedade*, 20(1), 63–70.
- Ribeiro, J. M. F. (2016). *Portugal no Centro- Iniciativa Cidades*. Edição Fundação Calouste Gulbenkian.
- Roberts, E., Beel, D., Philip, L., & Townsend, L. (2017). Rural resilience in a digital society. *Journal of Rural Studies*, 54, 355-359.

- Sampaio, C. A. C., Alves, F. K., & Falk, V. C. V. (2008). Arranjo socioprodutivo de base comunitária: interconectando o turismo comunitário com redes de comércio justo. *Turismo Visão e Ação*, 10(2), 244-262.
- Scolari, C. (2008). *Hipermediaciones – Elementos para una teoría de la comunicación digital interactiva*. Barcelona: Gedisa.
- Scolari, C. (2015) From (new)media to (hyper)mediations. Recovering Jesús Martín-Barbero's mediation theory in the age of digital communication and cultural convergence, *Information, Communication & Society*, 18(9), 1092-1107.
- Seyfang, G. & Smith, A. (2007). Grassroots innovations for sustainable development: Towards a new research and policy agenda. *Environmental Politics*, 16(4), 584–603. <https://doi.org/10.1080/09644010701419121>
- Silva, P. A., Tymoshchuk, O., Renó, D., Almeida, A. M., Pedro, L., & Ramos, F. (2018, May). Unravelling the Role of ICT in Regional Innovation Networks: A Case Study of the Music Festival ‘Bons Sons’. In Conference on Smart Learning Ecosystems and Regional Development (pp. 47-61). *Springer, Cham*.
- Simpson, M. C. (2008). Community benefit tourism initiatives—A conceptual oxymoron? *Tourism management*, 29(1), 1-18.
- Tardif, C., & Harrisson, D. (2005). *Complémentarité, convergence et transversalité: la conceptualisation de l'innovation sociale au CRISES* (No. 513). Crises.
- Timothy, D. & Tosun, C. (2003). Arguments for community participation in the tourism development process. *Journal of Tourism Studies*, 14(2), 2-15.
- Townsend, Leanne, Sathiaseelan, Arjuna, Fairhurst, Gorry & Wallace, Claire (2013). Enhanced broadband access as a solution to the social and economic problems of the rural digital divide. *Local Economy*, 28(6), 580-595.
- Turismo de Portugal (2017) *ESTRATÉGIA TURISMO 2027 - LIDERAR O TURISMO DO FUTURO*. [http://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/Estrategia\\_Turismo\\_Portugal\\_ET2027.pdf](http://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/Estrategia_Turismo_Portugal_ET2027.pdf)
- Tymoshchuk, O., Renó, D., Almeida, A. M., Pedro, L., Silva, P. A., & Ramos, F. (2019a, no prelo). Mediação digital para a inovação territorial: um estudo de caso múltiplo em redes sociais digitais. *OBS\*Observatorio*, 13(4).
- Tymoshchuk, O., Renó, D., Silva, P. A., Almeida, A. M., Pedro, L., & Ramos, F. (2019b, no prelo). O papel das tecnologias digitais no desenvolvimento das comunidades rurais: o estudo de caso múltiplo de “BioLiving” e “Bons Sons”. *Revista Portuguesa de Estudos Regionais (RPER)* 3(52).
- Verschoore, J. & Balestrin, A. (2008). Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. *Revista de Administração USP-Eletrônica*, 1(1), 1-21.
- Weber, Max (1987). *Conceitos básicos de Sociologia*. São Paulo: Editora Moraes.
- Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Wenger, E., White, N. & Smith, J. (2009). *Digital habitats: Stewarding technology for communities*. CPsquare.
- Zambanini, M. E., Bresciani, L. P., Palmisano, A., Ettinger, T., & dos Santos, I. C. (2016). Inovação e desenvolvimento territorial: uma análise sobre São José dos Campos. *Ensaio FEE*, 37(2), 489-520. <https://revistas.fee.tche.br/index.php/ensaio/article/view/3123>

## Anexos

### Anexo 1. Diagrama representativo do processo de pesquisa e revisão da literatura



## Anexo 2. Guião de benchmarking dos sítios web e aplicações

Nome de iniciativa/entidade: \_\_\_\_\_

URL \_\_\_\_\_

Nº	Dimensão		Indicadores	Referência
1.	Objeto de análise		Website da iniciativa/rede Página de Facebook da iniciativa/rede Aplicação móvel da iniciativa/rede	
2.	Elementos básicos		Apresentação do projeto Estrutura organizacional Links para contacto direto Notícias FAQs / Ajuda Glossários Funcionalidades de pesquisa Endereço físico Contactos (números de telefone e fax, email)	Mosse & Whitley (2009); Corrêa (2017).
3.	Utilizador		Login/registo Avatar/Foto Exploração sem registo Conexão entre os utilizadores com perfil/interesses semelhantes Seleção de um produto/serviço (adicionar ao carrinho, favorito)	Mosse & Whitley (2009).
4.	Conteúdo informativo	<i>Local e arredores</i>	Indica como chegar Previsão do tempo Fuso horário local Dados sobre região Mapas/localização GPS	Corrêa (2017)
		<i>Informações</i>	Atrações turísticas Calendário de eventos História e cultura local Propostas turísticas (ex. turismo religioso, étnico, histórico, ecoturismo, termal, montanha, repouso, desportivo, aventura, pesca, náutico, gastronómico, agroturismo, rotas e trilhos etc.) Boletim / Newsletter Informação sobre parceria / participantes/ iniciativa Info sobre acessibilidade do local para pessoas com deficiência	Mosse & Whitley (2009)
		<i>Multimédia</i>	Áudio tour Excursão virtual Galeria de fotos/vídeos Realidade Virtual / 3D Webcam em direto	Mosse & Whitley (2009)

		<i>Transação comercial</i>	Aluguer de carros Compras on-line de produtos locais Ingressos para eventos e atrações Reservas de hotéis, restaurantes ou passeios	Mosse & Whitley (2009)
5.	Usabilidade		Variedade de idiomas (IT, SP, FR, DE, EN, PT) Seguem normas de acessibilidade e design universal Política de privacidade Informação atualizada Links diretos para redes sociais Links diretos para aplicações móveis	Corrêa (2017)
6.	Portabilidade		Site adaptado para dispositivos móveis (smartphones e tablets) Acessível por diferentes browsers (Microsoft Internet Explorer, Safari, Chrome, Firefox) Não necessita de <i>Plug-ins</i>	Fonseca <i>et al.</i> (2012), Corrêa (2017)
7.	Interatividade		Comunicação <i>on-line</i> assíncrona (grupo de discussão, fórum, mensagens privadas) Comunicação <i>on-line</i> síncrona (sala de chat) Emojis, stikers Mensagem de motivação Retroalimentação (Inserção de fotos/vídeos) Sugestões inteligentes de atividades/serviços Bots interativos (chatbot)	Colby, Parasuraman & Mithas (2017); Corrêa (2017); Villalba (2014)
8.	Áreas de Colaboração		Documentos/conteúdos partilhados Grupos Feedback/ Avaliação de experiências (livro de visitas, caderno de utilizador) Fórum Descargas de conteúdos	Corrêa (2017)
9.	Estratégias de Gamificação		Programa de pontos Tabelas de liderança Prémios	Colby, Parasuraman, Mithas (2017);

## Referências

- Colby, Parasuraman, Mithas(2017)The Role of Digitally Rich Experiences in Satisfying Services Customers  
 Corrêa, C. H. (2017). Benchmarking Best Practices of the BRIC Nations: Study of E-Marketing in Tourism. In *Opportunities and Challenges for Tourism and Hospitality in the BRIC Nations* (pp. 31-50). IGI Global.  
 Fonseca, M., Campos, P. & Gonçalves, D. (2012) *Introdução ao Design de Interfaces*. FCA- Editora de Informática, Lisboa.  
 Mosse, B., & Whitley, E. A. (2009). Critically classifying: UK e-government website benchmarking and the recasting of the citizen as customer. *Information Systems Journal*, 19(2), 149-173.  
 Trujillo, R. V., Caro, L. M., & María-Dolores, S. M. M. (2014). Análisis regional de las empresas turísticas on-line en España. *Cuadernos de Turismo*, (34), 335-349

## Anexo 3. Indicadores de *benchmarking* das redes sociais

Nome de iniciativa/entidade: \_\_\_\_\_

Rede social \_\_\_\_\_

URL \_\_\_\_\_

Nº	Indicadores	Observações
1.	Ano de criação de página	
2.	Número de seguidores	
3.	Número de posts	
4.	Número de gostos	
5.	Número de visualizações	
6.	Número de comentários	
7.	Número de partilhas	
8.	Frequência de publicações	
9.	Possibilidade de publicar um post diretamente na página	
10.	Autoria de posts	
11.	Bots interativos	
12.	Tipo de conteúdo publicado (vídeos, fotos, texto)	
13.	Tipo de conteúdo com mais gostos, partilhas e comentários	
14.	Tipo de Necessidades/Solicitações identificados (7 dias)	
15.	Estratégias de mediação (desafios, prémios, concursos)	
16.	Idiomas	

## Anexo 4. Guião de entrevista aos líderes de comunidades/entidades locais.

Entrevista “Utilização das tecnologias digitais no desenvolvimento dos projetos inovadores”

**Objetivo:** - Compreender o papel que as tecnologias desempenham na expansão de redes já existentes;  
 - Explorar o papel das estratégias de mediação em inovação territorial, nomeadamente no que respeita à criação de novas formas de mediar a comunicação.

Dimens.	Indicadores	Questões orientadoras da entrevista
<b>Org aniz açã o</b>	Definição de estratégia e objetivos	Estratégia e objetivos concebidos de forma coletiva  Qual é o modelo de negócio associado à iniciativa? Como é que a equipa formula e direciona as suas metas e ações estratégicas?
	Liderança	Liderança partilhada; Liderança formal e informal  Quem são os líderes? Qual é o papel do líder? Quais são as práticas que sustentam a relação entre os líderes e membros?
	Estrutura organizacional	Equipas de trabalho Criação da rede  Como está organizado o projeto/comunidade? Utiliza alguns métodos de organização do trabalho para melhorar a responsabilidade e a partilha do poder de decisão? ( <i>estabelecimento do trabalho em equipa, a descentralização ou formação de núcleos</i> )
	Flexibilidade da rede	Abertura às novas ideias e iniciativas Criatividade  Utilizam algum método para estimular novas ideias e criatividade entre os participantes e parceiros?
<b>Din âmi cas de me dia ção</b>	Interação	Conectividade Sinergia e coesão interna  De que forma está promovida a interação dentro do projeto/comunidade? Que fatores potenciam a criação de sinergias e laços fortes dentro do projeto/comunidade?
	Relacionamento	Confiança e/ou reciprocidade Comprometimento e compatibilidade  Que estratégias são importantes para promover o sentimento de confiança e a compatibilidade? Os participantes são incentivados a assumir responsabilidades e a tomar iniciativa? De que forma?
	Colaboração	Reflexão crítica e construção partilhada do conhecimento.  As atividades desenvolvidas pelo vosso projeto/comunidade assumem contornos colaborativos entre os vários membros? ( <i>Se sim</i> ) De que forma? ( <i>Se não</i> ) porquê? Que condições são necessárias para o fortalecimento desses processos?
	Cooperação	Cooperação e resolução conjunta de problemas.  O vosso projeto tem parcerias/projetos em comum com outras entidades? ( <i>Se sim</i> ) Pode nomear alguns parceiros? Que tipo de projetos desenvolvem? ( <i>Se não</i> ) O projeto está aberto a parcerias com outros projetos, universidades ou organizações de investigação? Que condições são necessárias para o fortalecimento desses processos?
<b>Tec nol ogi as T</b>	Constituição da comunidade	Constituição da comunidade, sua fase de desenvolvimento e sua diversidade.  Que tecnologias digitais são utilizadas no âmbito do projeto? Para que tipo de atividades? Quais os dispositivos usam? Que tipo de acesso à internet têm os membros do projeto? Se não têm por qual motivo?

	Prontidão tecnológica	Na sua opinião os membros do projeto/comunidade manifestam interesse por novas tecnologias? Que tipo de postura/atitude predominam dentro do grupo relativamente à utilização dos meios digitais? ( <i>confiança, desconfiança, insegurança, otimismo</i> )
	Competências tecnológicas	Como caracteriza o grau de autonomia dos membros no uso de tecnologias digitais? Como descreve o nível de competência digital dos membros? ( <i>pesquisa de informação, comunicação, criação de conteúdo, segurança, resolução de problemas</i> ) Que tipo de estratégias e recursos utiliza/conhece para melhorar/desenvolver as competências digitais dos membros?
Ferramentas digitais	Conjunto de ferramentas de apoio às atividades desenvolvidas	Que tipos de ferramentas digitais são utilizados para a partilha de informação/ideias e trabalho colaborativo ( <i>mail, website, Facebook, Instagram, Youtube, Twitter, Whatsapp; Messenger; Dropbox, Drive, ferramentas de videoconferências, Google Hangout; Skype; fóruns na internet; telefone, etc</i> )? Se não utiliza porque? Qual é a dinâmica de utilização? Quais as principais vantagens obtidas através da utilização destas ferramentas? Quais as principais dificuldades na sua utilização?
Conteúdo	Conjunto de conteúdos que apoiam as atividades desenvolvidas	Que tipo de conteúdos digitais utilizam e partilham? Como estes são organizados e arquivados? As características dos participantes do projeto colocam desafios especiais ao uso das tecnologias digitais? (NEE; idosos; crianças; estrangeiros; baixo nível de literacia) Como é que esses desafios estão a ser resolvidos?
Plataforma	Configuração da plataforma	De que modo é feita a moderação da presença do projeto na internet? Na sua opinião, que tipo de estratégias são mais eficientes para moderação da presença do projeto na internet? Que fatores pode referir como principais inibidores na utilização de mediação tecnológica? ( <i>falta dos equipamentos/acesso a internet, falta do interesse/motivação, falta dos conhecimentos, falta de disponibilidade</i> ). Considera que os participantes estão preparados/predispostos para comunicar em ambientes digitais, partilhar recursos e colaborar através de ferramentas digitais? O que tipo de conteúdos digitais disponibiliza ou gostaria de partilhar? ( <i>apresentações multimídia, vídeo, música, arte digital etc.</i> ) Existe algum custo associado com a instalação e manutenção da presença na internet? Se, sim como ele é suportado? A presença na internet corresponde aos desafios do projeto (mediação e organização) que falamos há pouco? A presença na internet transformou-se à medida que o projeto evoluiu (no tempo, na dimensão, etc..)? Em que medida a presença na internet está ajustada às necessidades dos membros? O que gostaria de mudar/acrescentar/otimizar na sua presença na internet?

Gostaria de participar numa discussão de acompanhamento deste assunto? \_\_\_\_\_